

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI
KERJA PEGAWAI DI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN
LAMPUNG UTARA**

Skripsi
Diajukan Untuk Melengkapai Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat Guna
Memperoleh Gelar Sarjana S1
dalam Manajemen Dakwah

Oleh
DEWI BAQIATUS SOLEHA
NPM : 1641030186
Jurusan : Manajemen Dakwah (MD)



FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1442 H/ 2020 M

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA
PEGAWAI DI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN
LAMPUNG UTARA**

Skripsi

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat Guna
Mendapatkan Gelar Sarjana S1 dalam Manajemen Dakwah**

Oleh

**DEWI BAQIATUS SOLEHA
NPM : 1641030186**

Jurusan : Manajemen Dakwah (MD)



Pembimbing I : Dr. Hj. Suslina Sanjaya, M. Ag.

Pembimbing II : M. Husaini, ST., MT.

**FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG**

1442 H/ 2020 M

ABSTRAK

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemberian motivasi kepada orang lain agar melakukan suatu tindakan yang terarah demi pencapaian tujuan dari setiap lembaga atau organisasi. Sedangkan motivasi kerja adalah suatu energi atau dorongan melakukan sesuatu untuk mencapai keinginan yaitu berupa memenuhi kebutuhan-kebutuhan pokok hidup yang merupakan cenderung demi mempertahankan hidup. Setiap lembaga atau organisasi dituntut menyusun sebuah kerangka yang tepat bagaimana motivasi itu dapat dilakukan pada setiap individu yang terlibat didalamnya. Karena motivasi merupakan tugas penting pemimpin untuk mengimplementasikannya kepada seluruh pegawai. Gaya kepemimpinan mengandung arti kemampuan memotivasi kompetensi bawahan antara lain tercermin dari motivasi kerjanya. Bawahan bekerja disebabkan oleh dua kemungkinan, yaitu benar-benar terpenggil untuk berbuat atau karena diharuskan untuk melakukan tugas-tugas itu. Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi manusia dalam bekerja, antara lain bahwa manusia mempunyai seperangkat kebutuhan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Lampung Utara. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan metode pengumpulan data berupa kuesioner dan wawancara yang dilakukan secara langsung pada pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Lampung Utara. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 52 orang, dari populasi tersebut hanya 46 orang yang dijadikan sampel yang didasarkan pada hasil perhitungan rumus Slovin. Analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen Gaya Kepemimpinan (X) terhadap variabel dependen Motivasi Kerja (Y) adalah menggunakan analisis regresi sederhana dan pengujian hipotesis berupa uji T dengan bantuan berupa program aplikasi SPSS (*Statistical Product and Service*) versi 20. Hasil penelitian ini menunjukkan dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05 dengan jumlah sampel 46 maka diperoleh t tabel sebesar 2,01537. Sedangkan hasil t hitung lebih besar dari t tabel yaitu sebesar 27,079 dengan signifikansinya 0,000 ($0,000 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Lampung Utara sebesar 76,8%.

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dewi Baqiatas Soleha
Npm : 1641030186
Jurusan/Prodi : Manajemen Dakwah
Fakultas : Dakwah dan Ilmu Komunikasi

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Lampung Utara” adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusunan sendiri, bukan duplikasi ataupun saduran dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam *footnote* atau daftar pustaka. Apabila di lain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya pada penyusun.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.

Bandar Lampung,
Penulis,


Dewi Baqiatas Soleha
1641030186

Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja
Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Lampung Utara

Nama : Dewi Baqiatul Soleha

NPM : 1641030186

Jurusan : Manajemen Dakwah

Fakultas : Dakwah dan Ilmu Komunikasi


MENYETUJUI

Untuk dimunaqosyahkan dan dipertahankan dalam Sidang Munaqosyah Fakultas
Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung

Pembimbing I,

Pembimbing II


Dr. Hj. Suslina Sanjaya, S.Ag, M. Ag
NIP.197206161997032002


M. Husaini, M.T
NIP.197812182009121001

Ketua Jurusan,


Dr. Hj. Suslina Sanjaya, S.Ag, M. Ag
NIP.197206161997032002



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI**

Jl. Letkol. H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp. (0721) 703289

PENGESAHAN

**Skripsi dengan judul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI KEMENTERIAN AGAMA
KABUPATEN LAMPUNG UTARA”** disusun oleh **DEWI BAQIATUS**

SOLEHA. NPM: 1641030186, Program Studi Manajemen Dakwah, Telah di

Ujikan dalam sidang Munaqasyah di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN

Raden Intan pada Hari/Tanggal: Kamis, 13 Agustus 2020.

TIM PENGUJI

Ketua Sidang : H. Rodiyah, S. Ag., MM

Sekretaris : Rouf Tamim, M. Pd. I

Penguji I : Dr. Faizal, M. Ag

Penguji II : Dr. Hj. Suslina, M. Ag

**Mengetahui,
Dekan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi**

**Prof. Dr. H. Khomsahrial Romli, M.Si.
NIP. 196104091990031002**

MOTTO

.. إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ
عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ^ع

“Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah.”
(QS. Shaad (38) : 26)

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا
بِالْعَدْلِ ...^ع

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil.”
(QS. An-nisa (4) : 58)

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ ...^ط

“Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezeki-Nya.”
(QS. Al-Mulk (67) : 15)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil'alamin dengan rasa syukur kepada Allah SWT. Atas berkah dan karunianya. Shalawat serta salam kepada junjungan Nabi Muhammad SAW. Ku persembahkan karya tulis ini kepada:

1. Teruntuk kedua orang tua ku, Mama Zuryati dan Abah Najamuddin Thoha yang selalu senantiasa mendo'akanku, mencurahkan kasih sayang tiada henti, memberikan semangat perjuangan yang luar biasa sehingga aku bisa menyelesaikan skripsi ini.
2. Teruntuk kedua kakakku yang ganteng Rahmat Hidayat dan Anton Hasbullah, kedua ayukku yang cantik, Novi Misriyanti dan Erli Juniawati, serta kakak ipar Khairur Rozi dan Amir Ma'ruf, dan ayuk ipar Hesi Wulandari dan Seri Maryanti. Terima kasih atas dukungan kalian dan persaudaraan yang harmonis ini yang selalu membuat rindu untuk berkumpul dirumah.
3. Sahabat-sahabatku tercinta Sara Khairunnisa, Fauza Farida, Arinda Nur Aprilia, Diah Risty Khorunisa, Adista Dwi Mawarti, Nani Lestari dan teman seperjuanganku MD A angkatan 2016 serta teman-teman KKN Kelompok 71. Terima kasih atas kasih sayang, dukungan, serta semangat yang tiada tara.
4. Teruntuk Bagus Yudistyo terima kasih banyak telah setia menemani dan direpotkan dalam penyelesaian ini serta teman-teman Komunitas Honda Beat Club Lampung (HBCL).
5. Serta Almamaterku tercinta Kampus UIN Raden Intan Lampung beserta seluruh staf-staf dan karyawan yang telah melayani dengan baik.

RIWAYAT HIDUP

Nama penulis adalah Dewi Baqiatas Soleha, dilahirkan di Mesuji pada tanggal 23 Desember 1998, anak bungsu dari lima bersaudara, buah hati dari bapak Najamuddin Thoha dan ibu Zuryati.

Pendidikan dimulai dari Taman Kanak-Kanak (TK) Restu Ibu Bernah dan selesai pada tahun 2004, Sekolah Dasar Negeri (SDN) 1 Bandar Putih selesai pada tahun 2010, Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 1 Kotabumi selesai pada tahun 2013, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Lampung Utara selesai pada tahun 2016 dan mengikuti pendidikan tingkat perguruan tinggi pada Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung dimulai pada semester I Tahun akademik 2016/2017.



Bandar Lampung, Juli 2020

Yang Membuat,

Dewi Baqiatas Soleha

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahin

Segala puji syukur kehadiran Allah SWT, berkat rahmat dan hidayah-Nya peneliti dapat menyelesaikan karya ilmiah ini yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Lampung Utara”. Shalawat serta salam yang selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, Nabi akhir zaman yang telah diutus Allah SWT untuk menyempurnakan agama dan akhlak umat manusia.

Penyusunan karya ilmiah ini merupakan bagian dari persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) di prodi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Universitas Raden Intan Lampung. Maka dalam proses penelitian tentu saja tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan dukungan berbagai pihak, oleh karena itu peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Rektor UIN Raden Intan Lampung Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M. Ag, beserta jajarannya.
2. Dekan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung Prof. Dr. H. Khomsahrial Romli, M. Si.
3. Ketua Jurusan Manajemen Dakwah Dr. Hj. Suslinan Sanjaya, M. Ag dan merangkap menjadi pembimbing I, telah senantiasa memberikan waktu untuk mengarahkan dan membimbing serta motivasi yang sangat besar demi terselesainya skripsi ini.
4. Bapak M. Husaini, MT selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Dakwah sekaligus pembimbing II yang telah menyediakan waktu untuk memberikan saran dan masukan.
5. Bapak Tontowi Jauhari, MM. yang sangat amat baik mau ikut andil untuk mengarahkan dan membimbing peneliti hingga tahap akhir.
6. Para Dosen Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi yang telah banyak memberikan ilmu dan pengetahuan dan para staf karyawan yang kesediaannya membantu dalam menyelesaikan syarat-syarat administrasi.

7. Bapak H. Erwinto, M. Kom. I, selaku Plt. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lampung Utara beserta pegawai lainnya yang bersedia memberikan izin peneliti untuk melakukan penelitian dan memberikan data yang dibutuhkan.

Semoga segala bantuan, pengorbanan, doa dan harapan kalian semua mendapatkan balasan dari Allah SWT. Peneliti berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pembaca terkhusus keluarga besar jurusan Manajemen Dakwah.

Bandar Lampung, Juli 2020
Yang Membuat,

Dewi Baqiatus Soleha
1641030186



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN.....	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Penegasan Judul	1
B. Alasan Memilih Judul	3
C. Latar Belakang Masalah.....	4
D. Rumusan Masalah.....	9
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
 BAB II GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA	
A. Gaya Kepemimpinan.....	11
B. Pengertian Kepemimpinan	11
C. Model Kepemimpinan.....	13
D. Gaya Kepemimpinan.....	24
1. Gaya Kepemimpinan Delegasi.....	25
2. Indikator Gaya Kepemimpinan Delegasi	26
E. Motivasi.....	29
1. Pengertian Motivasi	29
2. Model Motivasi	31
3. Indikator Motivasi.....	34
F. Tinjauan Pustaka	39

G. Kerangka Konseptual	41
H. Hipotesis.....	42

BAB III METODE DAN TEKNIK PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	44
B. Populasi, Teknik Pengambilan Sampel, dan Sampel Penelitian	44
1. Populasi Penelitian	44
2. Teknik Pengambilan Sampel.....	45
3. Sampel Penelitian.....	45
C. Definisi Operasional	46
1. Variabel.....	46
2. Definisi Operasional.....	47
3. Indikator Pengukuran	47
D. Metode Pengumpulan Data.....	49
1. Sumber Data.....	49
2. Teknik Pengumpulan Data.....	49
E. Instrumen Penelitian	50
F. Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	54
1. Uji Validitas	54
2. Uji Reliabilitas	55
G. Metode Analisis Data.....	56
1. Uji Normalitas.....	56
2. Uji Homogenitas	57
3. Analisis Regresi Sederhana.....	57
4. Uji T.....	58
5. Koefisien Determinasi (R^2).....	58

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian	60
1. Sejarah Berdirinya.....	60
2. Visi dan Misi	63
3. Nilai Budaya Kerja.....	64
4. Struktur Organisasi.....	65
B. Karakteristik Responden	67
1. Berdasarkan Usia	67
2. Berdasarkan Jenis Kelamin	67
3. Berdasarkan Masa Kerja	68
C. Hasil Penelitian	68
1. Deskripsi Data Hasil Penelitian	68
a. Deskripsi Kuesioner Variabel Gaya Kepemimpinan (X)	69

b. Deskripsi Kuesioner Variabel Motivasi Kerja (Y)	86
2. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	98
a. Uji Validitas	98
b. Uji Reliabilitas	102
3. Uji Normalitas.....	102
4. Uji Homogenitas	103
5. Analisis Regresi Sederhana.....	104
6. Uji T	105
7. Koefisien Determinasi (R^2).....	106
D. Pembahasan Hipotesis.....	107

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	116
B. Saran.....	116

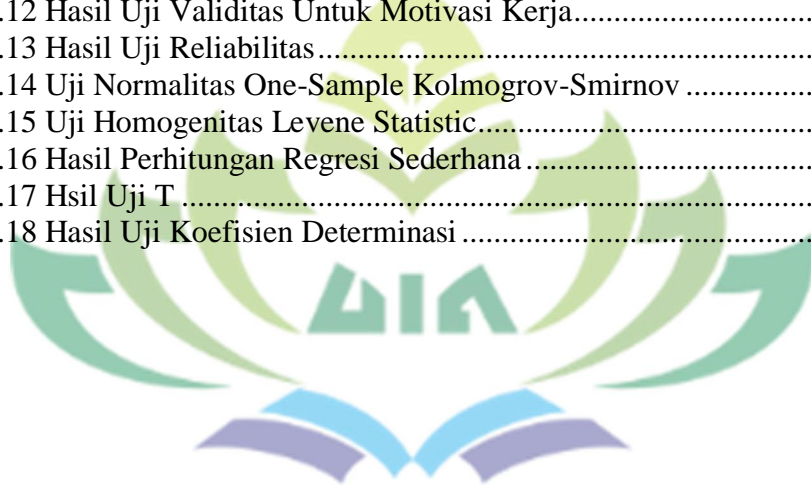
DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Inti Teori Motivasi	33
Tabel 3.1 Matrik Pengukuran Variabel.....	47
Tabel 3.2 Kisi-Kisi Gaya Kepemimpinan.....	50
Tabel 3.3 Kisi-Kisi Motivasi Kerja.....	52
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	67
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	67
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	68
Tabel 4.4 Indikator Intruktif Variabel Gaya Kepemimpinan (X)	69
Tabel 4.5 Indikator Konsultatif Variabel Gaya Kepemimpinan (X).....	74
Tabel 4.6 Indikator Partisipatif Variabel Gaya Kepemimpinan (X)	78
Tabel 4.7 Indikator Delegatif Variabel Gaya Kepemimpinan (X).....	82
Tabel 4.8 Indikator Prestasi Variabel Motivasi Kerja (Y)	86
Tabel 4.9 Indikator Afiliasi Variabel Motivasi Kerja (Y).....	92
Tabel 4.10 Indikator Kekuasaan Variabel Motivasi Kerja (Y)	96
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Untuk Gaya Kepemimpinan.....	99
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Untuk Motivasi Kerja.....	100
Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas	102
Tabel 4.14 Uji Normalitas One-Sample Kolmogrov-Smirnov	103
Tabel 4.15 Uji Homogenitas Levene Statistic.....	104
Tabel 4.16 Hasil Perhitungan Regresi Sederhana	104
Tabel 4.17 Hasil Uji T	105
Tabel 4.18 Hasil Uji Koefisien Determinasi	106



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Situasional Leadership Theory</i> / SLT	18
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual	42
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	66



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Surat Konsultasi
- Lampiran 2. Surat Keterangan Judul
- Lampiran 3. Surat Penghantar Penelitian
- Lampiran 4. Surat Izin Penelitian
- Lampiran 5. Surat Keterangan Selesai Penelitian
- Lampiran 6. Dokumentasi
- Lampiran 7. Kuesioner Penelitian
- Lampiran 8. Hasil Jawaban Responden Variabel Penelitian
- Lampiran 9. Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian
- Lampiran 10. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian
- Lampiran 11. Deskripsi Variabel Penelitian
- Lampiran 12. Hasil Uji Normalitas
- Lampiran 13. Hasil Uji Homogenitas
- Lampiran 14. Hasil Uji Analisis Regresi Sederhana



BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Sebelum penulis mengadakan pembahasan lebih lanjut tentang skripsi ini terlebih dahulu penulis akan menjelaskan pengertian judul. Sebab judul merupakan kerangka dalam bertindak, apalagi dalam suatu penelitian ilmiah. Hal ini untuk menghindari kesalahan pemahaman dikalangan pembaca maka perlu adanya suatu penjelasan dengan memberi beberapa istilah yang terkandung didalam judul skripsi ini

Adapun judul skripsi ini adalah **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJAPEGAWAI DIKEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LAMPUNG UTARA”** , untuk menghilangkan salah pengertian dalam memahami maksud judul skripsi ini, terlebih dahulu akan penulis uraian beberapa istilah pokok yang terkandung dalam judul tersebut.

Pengaruh adalah daya yang ada atau timbul dari suatu benda atau orang yang ikut membentuk watak kepercayaan atau perbuatan.¹ Jadi pengaruh merupakan sesuatu yang timbul karena sesuatu yang lain. Yang dimaksud disini adalah hasil yang dicapai dari aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh Pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Lampung Utara

¹Tim Prima Pena, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Gitamedia Press, 1990), h., 597.

dalam membentuk watak kepercayaan dan perbuatan pegawai terkait motivasi dalam bekerja.

Gaya adalah sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik.² **Kepemimpinan** berasal dari kata pimpin yang mengandung pengertian mengarahkan, mengendalikan, membina, atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi.³ **Gaya kepemimpinan** adalah suatu kegiatan menggerakkan atau memberi motivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi atau lembaga dengan berbagai cara. Yang dimaksud gaya kepemimpinan di dalam skripsi ini adalah tentang bagaimana cara untuk mengarahkan, menuntun, memberi contoh bawahan (pegawai) dalam menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien di lembaga.

Motivasi merupakan penggerak, alasan, dorongan yang ada di dalam diri manusia yang menyebabkan orang itu berbuat sesuatu.⁴ Kerja adalah sejumlah aktifitas fisik dan mental untuk mengerjakan suatu pekerjaan.⁵ **Motivasi kerja** adalah suatu proses yang mendorong, mengarahkan, dan memelihara perilaku manusia ke arah pencapaian suatu tujuan. Dapat dikatakan pula bahwa motivasi merupakan dorongan, keinginan, hasrat, dan tenaga penggerak yang berasal dari dalam diri manusia untuk berbuat atau melakukan sesuatu pekerjaan. Yang

² Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), h., 42.

³ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h., 381.

⁴ Wursanto, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2002), h., 302.

⁵ Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi Dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1996), h., 94

dimaksud motivasi kerja adalah dorongan aktifitas fisik dan mental yang untuk melakukan suatu pekerjaan.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lampung Utara adalah suatu lembaga pemerintahan yang menyelenggarakan urusan di bidang keagamaan yang berada di Jalan Letjend Alamsyah RPN Nomor 441 Kelapa Tujuh Kecamatan Kotabumi Kabupaten Lampung Utara.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dipaparkan diatas, maksud judul skripsi ini adalah pengaruh yang ditimbulkan gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang kepala di Kementerian Agama Kabupaten Lampung Utara terhadap motivasi kerja pegawainya dengan mempengaruhi berbagai aspek yang ada, sehingga mampu menimbulkan kesadaran akan tugas dan tanggung jawab pegawai yang menyebabkan peningkatan kinerja pegawai..

B. Alasan Memilih Judul

Adapun yang menjadi alasan dan pertimbangan penulis dalam memilih judul ini adalah sebagai berikut:

1. Secara Objektif

- a. Melihat dari sebuah keadaan suatu lembaga, gaya kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi atau lembaga dalam pencapaian suatu tujuan yang di inginkan dan gaya kepemimpinan memiliki andil yang besar bahkan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.

2. Secara Subjektif

- a. Judul ini memiliki relevansi terhadap jurusan penulis yaitu Manajemen Dakwah.
- b. Tersedianya literatur yang dapat dijadikan referensi.
- c. Lokasi objek penelitian yang terjangkau dan mudah untuk mendapatkan data dilapangan.

C. Latar Belakang

Dilingkungan masyarakat, dalam organisasi atau lembaga formal maupun non formal selalu ada orang yang di anggap lebih dalam akal, pikiran dan pengetahuan. Seseorang yang memiliki kemampuan lebih tersebut diangkat atau ditunjuk sebagai orang yang dipercayakan untuk mengatur orang lainnya. Biasanya orang seperti itu disebut pimpinan atau manajer. Dari kata pemimpin itulah kemudian muncul istilah kepemimpinan (setelah proses yang panjang). Sebagaimana tujuan Allah swt. menciptakan manusia di dunia sebagai pemimpin (*Khalifah*), firman Allah swt.:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِیْفَةً ۚ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا
مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ
قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿ۛ﴾

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi. “ mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (QS. Al-Baqarah [2]: 30)⁶

⁶ Yayasan Penyelenggara Penterjemah/Tafsir, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Kompleks Percetakan Al-Qur'an Al Karim Raja Fahd, 1971), h. 10.

Suatu lembaga dikatakan berhasil apabila di dalam lembaga tersebut terdapat seseorang yang dapat menjadi penggerak dan bertanggung jawab dalam mengevaluasi dirinya sendiri dan bawahannya dalam hal ini adalah seorang pemimpin yang ideal. Kegagalan dan keberhasilan suatu lembaga dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kemauan pemimpin dalam mengatur dan mengendalikan roda kepemimpinannya. Pemimpin mempunyai andil yang sangat besar terhadap keberhasilan lembaga dalam menghadapi tantangan yang muncul. Hal ini menjadikan pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan strategi lembaga, sehingga peranannya akan mempengaruhi keberhasilan lembaga.⁷

Sementara itu digambarkan pula bahwa pemimpin adalah pengembala, dan setiap pengembala akan ditanyakan tentang perilaku pengembalaannya. Ungkapan ini membuktikan bahwa seorang pemimpin apapun wujudnya, di manapun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinannya.⁸ Pemimpin seperti ini lebih banyak bekerja daripada berbicara, lebih banyak memberikan contoh-contoh baik dalam kehidupannya dibandingkan berbicara besar tanpa bukti, dan lebih banyak berorientasi pada bawahan dan kepentingan umum dibandingkan dari orientasi dan kepentingan diri sendiri..

Untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif tidaklah mudah, diperlukannya kerjasama antar pemimpin dan bawahan untuk bisa menyelesaikan

⁷ Aunur Rohim Fakhri dan Iip Wijayanto, *Kepemimpinan Islam*, (Yogyakarta: UII Press, 2001), h., 2.

⁸ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), h. 1

tugas-tugas pokok secara efektif dan efisien. Pemimpin sebagai manusia tidak berbeda dengan manusia yang lain, tidak dapat melepaskan diri dari berbagai kelebihan dan kekurangan, baik dari sisi fisik maupun psikologis. Idealnya seorang pemimpin harus berusaha membantu orang yang dipimpinnya agar mempunyai kemampuan untuk mengatasi kekurangan dan kelemahannya, sehingga dapat terhindar dari kemungkinan gagal dalam melaksanakan tugasnya. Semakin mampu mengurangi berbagai kelemahan yang ada pada dirinya, maka pemimpin akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi atau lembaga.

Gaya kepemimpinan delegatif memiliki adanya aspek kepercayaan terhadap bawahan dalam menjalankan tugasnya maka akan dapat menumbuhkan motivasi kerja bawahan, tumbuhnya motivasi kerja bawahan akan berdampak pada peningkatan kinerja bawahan, artinya bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berhubungan positif dengan peningkatan kerja bawahannya. Menurut House dan Mitchell dalam Prasetya, Wasiati dan Azhari, gaya kepemimpinan delegatif memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tersebut bersifat positif, artinya bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan delegatif sejalan dengan harapan bawahannya, maka akan semakin terbuka lebar potensi bawahan didalam meningkatkan kinerjanya atau sebaliknya, semakin tidak sejalan gaya kepemimpinan delegatif yang berjalan, maka akan semakin kecil kemungkinan bagi para bawahannya didalam meningkatkan kinerjanya.⁹

⁹ Doni Wisnu Prasetya, Inti Wasiati, Abdul Kholiq Azhari, "Pengaruh Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember". *International Journal of Social Science and Business*, Vol. 1 No. 03 (2017), h, 199.

Untuk menjadikan seorang pemimpin yang inspirasi maka ia harus selalu melakukan pengembangan dan pengkayaan diri dalam pengetahuan karena seorang pemimpin tidak cukup hanya memiliki kemampuan kepemimpinan saja. Pemimpin harus pandai untuk mendengarkan, ia juga harus mampu mengendalikan egonya, tetapi hal ini bukan berarti menyembunyikan kepercayaan diri mereka. Meskipun ia harus tetap rendah hati dan jiwa. Sebaiknya seorang pemimpin harus bisa memahami sifat dan cara memotivasi para pegawainya, agar pegawai mau melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya untuk dikerjakan sebaik-baiknya.

Memotivasi itu menjadi pendorong seseorang untuk bekerja secara maksimal atau yang membuatnya lupa akan rasa letih dan lesu. Motivasi membahas persoalan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras hingga mencapai tujuan yang telah ditentukan.¹⁰ Motivasi tidak hanya berupa kebutuhan ekonomis yang bersifat materil saja (berbentuk uang) akan tetapi motivasi pegawai juga dipengaruhi oleh faktor-faktor akan keberhasilan pelaksanaan pegawai dalam bekerja, pengakuan keberhasilan akan bekerja, tanggung jawab dan pengembangan pegawai.

Pemimpin juga perlu mempertimbangkan upaya untuk memotivasi pegawai agar bekerja dengan baik. Apabila motivasi kerja pegawai rendah maka kinerja pegawai akan menyusut seakan-akan kemampuan yang mereka miliki rendah. Motivasi dan pembangkitan motivasi merupakan sebuah fungsi manajemen yang penting untuk dilakukan. Motivasi juga menggambarkan hubungan antara harapan dan tujuan dengan hal yang dilakukan untuk

¹⁰ Malayu S.P. Hasibuan, *Ibid*, h., 92

mendorong seseorang melakukan sesuatu dengan motivasi bersifat positif dan negatif yang dapat digunakan seorang pemimpin agar pegawai mau bekerja giat dan optimal untuk mencapai tujuan lembaga.

Kementerian Agama Kabupaten Lampung Utara berada di Jalan Alamsyah RPN No. 442, Kelapa Tujuh Kecamatan Kotabumi Selatan Kabupaten Lampung Utara Lampung. Kementerian Agama mempunyai tugas menyelenggarakan urusan di bidang keagamaan dalam pemerintah untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.

Dapat dipahami karena sebuah kebutuhan yang mendesak akan melahirkan motivasi yang kuat untuk merealisasikan sesuatu. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang pandai memberikan motivasi, akan mampu membuat pegawainya dapat melakukan usaha yang gigih, konsentrasi yang tinggi, kerja keras tanpa mengenal lelah, siap menghadapi segala tantangan, pantang menyerah serta siap mengorbankan apapun untuk meraih keinginan sesuai cita-cita.

Sikap kepemimpinan seorang pemimpin dan motivasi yang diberikan oleh pemimpin kepada pegawainya sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam hal ini adalah pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lampung Utara. Peningkatan kinerja yang baik dari pegawai dapat diperoleh dengan sikap kepemimpinan dan motivasi pemimpin yang baik pula. Kinerja merupakan cara yang diperoleh dari kedua hal tersebut dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang dan suatu hal penting dalam upaya untuk mencapai tujuan lembaga. Semua usaha dalam mencapai tujuan perusahaan tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak adanya dukungan dari pihak pemimpin sebagai penggerak utama dalam lembaga.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah penelitian ini yaitu bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Lampung Utara?

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penulis dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Lampung Utara.

2. Manfaat Penelitian

a. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas dan memperkuat perkembangan keilmuan manajemen sumber daya manusia khususnya dalam hal memimpin lembaga atau perusahaan dan pengaruhnya terhadap motivasi kerja pegawai, serta sebagai referensi bagi peneliti berikutnya yang akan melakukan penelitian berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja.

b. Secara Praktis

Adanya penelitian ini diharapkan dapat diperoleh informasi khususnya tentang bagaimana pengaruhnya gaya kepemimpinan yang

telah diterapkan kantor Kementerian Agama Kabupaten Lampung Utara terhadap motivasi kerja pegawai, sehingga dengan diperoleh informasi tersebut diharapkan dapat dijadikan bahan masukan atau pertimbangan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai.



BAB II

GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA

A. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan secara harfiah berasal dari kata pemimpin yang berarti mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain untuk bekerja demi mencapai tujuan dari sasaran yang di inginkan.¹¹

Kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal diinginkan oleh pemimpin tersebut. Menurut Thoha kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.¹²

Menurut Wexly dan Gary Yukl dalam Sulistiyani kepemimpinan mengandung arti mempengaruhi orang untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga dalam tugasnya atau mengubah tingkah laku mereka.¹³ Sedangkan menurut Davis dalam Sudaryono, kepemimpinan adalah kemampuan

¹¹ Usman Effendi, *Asas Manajemen*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), h, 181.

¹² Moeheriono, *Ibid*, h, 3812.

¹³ Ambar Teguh Sulistiyani, *Kepemimpinan Profesional Pendekatan Leadership Games*, (Yogyakarta: Gava Media, 2008), h. 13.

untuk mengajak orang lain mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan penuh semangat.¹⁴

Dalam Islam kepemimpinan memiliki beberapa istilah salah satunya *Ulul Amri* yang berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam atau biasa disebut dengan ulama, sebagaimana Firman Allah Swt.

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ^ط

Artinya: Hai orang-orang beriman taatilah Allah dan taatilah Rasul-Nya dan Ulul Amri diantara kamu.”¹⁵(QS. An-Nisa [4]: 59).

Ayat di atas merupakan perintah untuk taat kepada Allah, Rasul dan Ulil Amri (ulama). Oleh karena Allah swt berfirman “Taatalah kepada Allah”, yakni ikutilah kitab-Nya, “dan taatalah kepada Rasul”, yakni pegang teguhlah sunnahnya, “dan kepada Ulil Amri di antara kamu”, yakni terhadap ketaatan yang mereka perintahkan kepadamu, berupa ketaatan kepada Allah bukan ketaatan kepada kemaksiatan terhadap-Nya. Kemudian apabila kamu berselisih tentang suatu hal maka kembalilah kepada Al-Qur’an dan Hadits.¹⁶

Dari beberapa pengertian di atas, peneliti mendefinisikan kepemimpinan adalah suatu aktivitas untuk mempengaruhi, memotivasi pegawai agar mau bekerja demi mencapai tujuan dari suatu lembaga atau organisasi.

¹⁴ Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Lentera Ilmu Cendikia, 2014), h. 13.

¹⁵ Yayasan Penyelenggara Penterjemah/Tafsir, *Ibid*, h. 129.

¹⁶ Ibnu Katsir, Ringkasan Tafsir Ibnu Katsir, (terj), M. Nasib Ar-RIFA’I, (Jakarta: Gema Insani, 1999), h, 740-741.

2. Model Kepemimpinan

Secara garis besar pendekatan teori kepemimpinan dibagi tiga aspek, yaitu sebagai berikut:

a. Pendekatan Teori Ciri

Istilah ciri menunjuk kepada sejumlah atribut individual, termasuk aspek kepribadian, tempramen, kebutuhan, motivasi serta nilai-nilai. Ciri kepribadian adalah watak yang relatif stabil untuk berperilaku dalam sebuah cara tertentu. Contohnya rasa percaya diri, kedewasaan emosional, dan tingkat energi.¹⁷

Terdapat cukup banyak bukti bahwa ciri ditentukan bersama oleh belajar dan suatu kapasitas yang diwariskan untuk memperoleh kepuasan bagi jenis rangsangan (stimuli) atau pengalaman tertentu. Beberapa macam ciri mungkin dipengaruhi oleh belajar (misalnya, nilai, kebutuhan, sosial) daripada lainnya (tempramen, kebutuhan psikologi).

Menurut Stogdill, seseorang tidak menjadi pemimpin karena kebijaksanaan dari kepemilikan melainkan kombinasi beberapa ciri pola karakteristik pribadi dari pemimpin harus memiliki hubungan relevan dengan karakteristik, aktivitas dan sasaran dari para pengikutnya. Stogdill pun menyatakan bahwa profil ciri berikut adalah karakteristik dari pemimpin yang berhasil

Pemimpin dikarakteristikan dengan dorongan kuat akan tanggung jawab dan penyelesaian tugas, kekuatan dan kegigihan dalam mengejar sasaran, sifat suka berpetualangan dan keaslian dalam pemecahan masalah, dorongan untuk melaksanakan inisiatif dalam situasi sosial,

¹⁷Gary Yukl Alih Bahasa Budi Suprianto, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta: Indeks, 2005), h, 212.

keyakinan diri dan rasa identitas pribadi, kesediaan untuk menerima konsekuensi dari keputusan dan tindakan, kesiapan untuk menyerap tekanan antarpribadi, kesediaan untuk bertoleransi terhadap frustrasi dan penundaan, kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, dan kapasitas untuk membuat struktur sistem interaksi sosial untuk tujuan yang ada.¹⁸

Para penganut teori ciri ini berusaha menggeneralisasi ciri-ciri umum yang dimiliki pemimpin, seperti fisik, mental, dan kepribadian. Dengan asumsi pemikiran, bahwa keberhasilan seseorang sebagai pemimpin ditentukan oleh kualitas ciri atau karakteristik tertentu yang dimiliki dalam diri pemimpin tersebut, baik berhubungan dengan fisik, mental, psikologi, personalitas, dan intelektualitas.

b. Pendekatan Teori Perilaku

Teori perilaku ini dilandasi pemikiran, bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dengan pengikut, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan memersepsikan apakah menerima atau menolak kepemimpinannya.¹⁹

Terdapat tiga kategori perilaku kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1) Berorientasi tugas

Jenis perilaku ini terutama memperhatikan penyelesaian tugas, menggunakan personil dan sumber daya secara efisien, dan meneyelenggarakan operasi yang teratur dan dapat diandalkan.²⁰

¹⁸ *Ibid*, h, 214.

¹⁹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenamedia Group, 2009), h, 227.

²⁰ Gary Yukl Alih Bahasa Budi Suprianto, *Ibid*, h, 79.

Perencanaan, melakukan penjelasan, dan pengawasan merupakan perilaku penting yang berorientasi tugas yang secara bersama-sama mempengaruhi kinerja bawahan. Perencanaan melibatkan membuat keputusan tentang tujuan, prioritas, strategi, organisasi kerja, pemberian tanggung jawab, pembuatan jadwal aktivitas, dan alokasi waktu pemimpin itu sendiri. Membuat penjelasan meliputi memberikan tugas, menjelaskan tanggung jawab pekerjaan, menjelaskan peraturan dan prosedur, mengkomunikasikan prioritas, menetapkan sasaran kinerja khusus dan tenggat waktu, dan memberikan instruksi tentang bagaimana melakukan sebuah pekerjaan. Pengawasan melibatkan mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk mengevaluasi operasi dari unit kerja dan kinerja dari masing-masing bawahan.

2) Berorientasi Hubungan

Jenis perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan hubungan dan membantu orang, meningkatkan koperasi dan kerja tim, kepuasan bawahan, dan membangun identifikasi dengan organisasi.²¹

Memberi dukungan, mengembangkan dan memberikan pengakuan merupakan perilaku penting yang berorientasi pada hubungan. Memberikan dukungan meliputi kisaran luas perilaku dimana seorang pemimpin memperlihatkan pertimbangan, penerimaan, dan perhatian akan kebutuhan dan perasaan orang-orang lain. Pemimpin yang perhatian dan bersahabat terhadap orang akan

²¹ *Ibid*, h, 79.

lebih mungkin memenangkan persahabatan dan kesetiaan mereka. Mengembangkan meliputi perilaku yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan dan memudahkan penyesuaian pekerjaan dan kemajuan karier seseorang. Misalnya dengan pelatihan, memberikan nasehat, dan konseling karier. Memberikan pengakuan melibatkan memberikan pujian dan memperlihatkan apresiasi kepada orang lain atas kinerja yang efektif, keberhasilan yang signifikan, dan kontribusi penting kepada organisasi. Memberikan pengakuan membantu untuk menguatkan perilaku yang diinginkan, meningkatkan hubungan antarpribadi, dan meningkatkan kepuasan kinerja.²²

3) Berorientasi pada perubahan

Jenis perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan keputusan strategi, beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, meningkatkan fleksibilitas dan inovasi, membuat perubahan besar dibidang proses, produk atau jasa, dan mendapatkan komitmen terhadap perubahan.²³

c. Pendekatan Teori Situasional

Pekerjaan para pemimpin terlalu rumit dan tidak dapat diprediksikan untuk bergantung pada sekumpulan respons standar terhadap peristiwa. Para pemimpin yang efektif terus menerus membaca situasi dan

²² *Ibid*, h, 91.

²³ *Ibid*, h, 80.

mengevaluasi bagaimana mengadaptasikan perilaku mereka terhadap hal itu. Mereka fleksibel dan inovatif dalam beradaptasi terhadap situasi yang tidak tetap dan dengan peristiwa yang cepat berubah. Mereka berusaha memahami persyaratan tugas, batasan situasional, dan proses antarpribadi yang menentukan rangkaian tindakan mana yang paling mungkin berhasil.

Kematangan dalam teori kepemimpinan situasional tidak hanya dirumuskan sebagai kapasitas untuk menyusun tujuan yang ingin dicapai, tetapi juga dapat mencapai tujuan yang tinggi (motivasi berprestasi), kemauan dan kemampuan untuk mengambil tanggung jawab berpendidikan serta berpengalaman dari individu maupun kelompok.

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Safaria teori situasional berfokus pada karakteristik kematangan bawahan sebagai kunci pokok situasi yang menentukan keefektifan perilaku seorang pemimpin.²⁴ Kedewasaan dalam kepemimpinan situasional dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Hersey dan Blanchard dalam Thoha juga menjelaskan gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal berikut ini:²⁵

- 1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin.
- 2) Jumlah dukungan sosio-emosional yang diberikan oleh pemimpin.

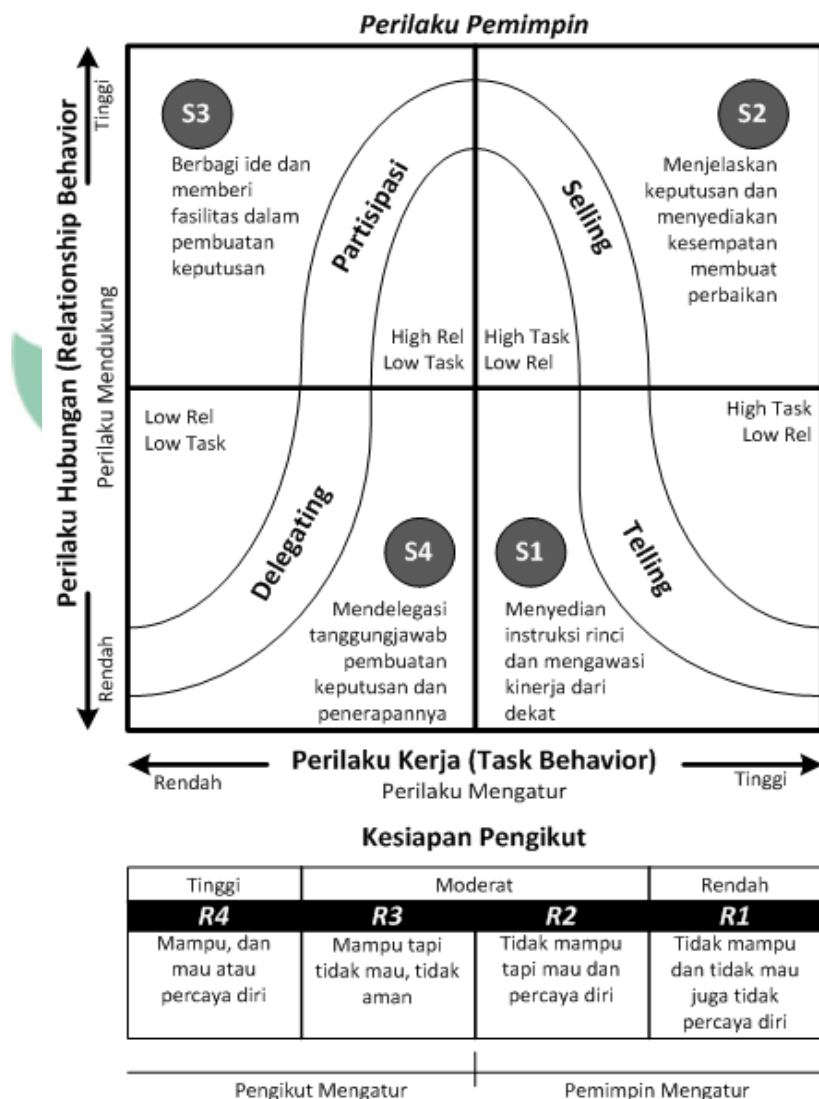
²⁴ Triantoro Safaria, *Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), h, 74.

²⁵ Mifta Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Cet. 22, (Jakarta: Grafindo Persada, 2012), h, 322.

- 3) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Gaya kepemimpinan situasional termasuk tipe gaya kepemimpinan baru dengan menggabungkan empat gaya kepemimpinan yang diadopsi dan disesuaikan dengan empat karakteristik kesiapan dan kematangan bawahan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Situational Leadership Theory / SLT



1) Gaya S1:Instruktif (*telling*)

Instruktif yaitu suatu tugas yang diberikan oleh seseorang atasan dimana seorang bawahan perlu bertindak atau menahan diri untuk bertindak dalam suatu keadaan tertentu.²⁶ Pada gaya ini pemimpin memberitahu bawahan tentang apa yang harus dilakukan, dimana dan bagaimana cara melaksanakannya. Selain itu, pemimpin menentukan struktur/ peran bawahan.

Lebih lanjut, gaya ini bersifat instruksi-instruksi yang mengarahkan bawahan secara ketat di dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Gaya ini lebih memberitahu, membimbing, mengarahkan, dan menentukan peranan bawahan, serta pemimpin tegas dalam mengarahkan dan mengawasi bawahan. Gaya ini sangat sesuai ketika kemampuan dan kesiapan bawahan rendah (R1) yang ditandai dengan keterampilan dan keahlian yang rendah serta kurangnya motivasi kerja.

2) Gaya S2: Konsultatif (*selling*)

Konsultatif pada gaya ini pemimpin memberi kesempatan untuk berdialog kepada pemimpin dalam melaksanakan tugasnya. Pada situasi ini bawahan dapat mengajukan pertanyaan dalam melaksanakan tugas, sehingga terciptanya komunikasi dua arah.

Penjelasan lebih lanjut gaya ini ditandai dengan komunikasi dialogis dari pemimpin, walaupun masih memberikan pengarahan tetapi pemimpin meminta masukan dari bawahan sebelum membuat

²⁶ Moekijat, *Kamus Manajemen*, (Bandung: Mandar Maju, 1990), 237

keputusan. Pemimpin juga memberikan dukungan agar bawahan turut bertanggung jawab dalam pekerjaannya.²⁷ Gaya ini sangat sesuai dengan kesiapan dan kematangan bawahan yang dalam kategori sedang (R2) yang ditandai dengan kemampuan serta keahlian yang rendah, tetapi memiliki motivasi yang kuat.

3) Gaya S3: Partisipatif (*participating*)

Partisipatif yaitu keterlibatan baik rohaniah maupun perasaan dari seorang atasan dalam suatu organisasi untuk memikul bagian tanggung jawab. Pemimpin pada gaya ini tidak lagi memberitahu apa yang harus dilakukan, dimana untuk melakukannya atau bagaimana melakukannya. Pada posisi ini seorang pemimpin melakukan diskusi, memberi dukungan dan memfasilitasi dalam melaksanakan tugas²⁸.

Gaya ini ditandai dengan kerjasama antara pemimpin dan bawahan dalam pengambilan keputusan, melalui diskusi, dan memberikan kemudahan akses informasi penting, pemimpin selalu melibatkan bawahan untuk berpartisipasi di dalam setiap aktivitas kerja. Dengan memberikan kesempatan partisipasi kepada bawahan, maka motivasi bawahan akan semakin berkembang baik. Gaya ini sangat sesuai dengan kesiapan bawahan yang termasuk dalam kategori sedang (R3), yang ditandai dengan kemampuan dan keahlian yang tinggi yang dimiliki bawahan, tetapi kurang mempunyai motivasi untuk mengaktualkan kemampuannya tersebut.

²⁷ Triantoro Safaria, *Ibid*, h, 71..

²⁸ *Ibid*, 72.

4) Gaya S4: Delegatif (*delegating*)

Delegatif yaitu tindakan mempercayakan bagian pekerjaan seseorang atasan untuk diselesaikan oleh seorang bawahan. Pada gaya ini pemimpin hanya mengamati yang terjadi. Bawahan diberi kesempatan untuk mengambil tanggung jawab penuh dan memberi kebebasan dalam melaksanakan tugas, karena bawahan sudah dianggap mampu.²⁹

Gaya ini ditandai dengan kebebasan pendelegasian tugas serta wewenang yang luas kepada bawahan. Pemimpin hanya memberikan sedikit pengarahan dan pengawasan, karena kemampuan dan keahlian bawahan dianggap sangat tinggi dalam menyelesaikan tugasnya dengan efektif dan efisien. Gaya ini sesuai dengan keadaan bawahan yang masuk didalam kategori kesiapan tinggi (R4), yang ditandai dengan kemampuan keahlian yang tinggi dari bawahan, serta adanya motivasi yang tinggi dalam menyelesaikan tugasnya. Pendelegasian tugas ini akan membuat bawahan semakin berkembang dan diberdayakan sehingga keahlian yang tinggi dan motivasi yang tinggi menjadi syarat utama bagi bawahan sebelum mereka menerima pendelegasian itu.

Teori kepemimpinan situasi/ SLT dalam Robbins memandang relasi antara pemimpin-pengikut seperti relasi orang tua dan anak. Pemimpin juga harus dapat bersikap seperti orang tua, misalnya ketika orang tua

²⁹ *Ibid*, h, 73.

perlu mengurangi pengawasan kepada anak saat mereka bertambah dewasa dan lebih tanggung jawab. Saat pengikut mencapai tingkat kesiapan yang lebih tinggi, pemimpin memberikan respons tidak hanya dengan mengurangi pengawasan terhadap kegiatan mereka, namun juga mengurangi kegiatan relasi.³⁰ SLT mengatakan jika pengikut berada di posisi R1 (tidak mampu dan tidak memiliki keinginan untuk melakukan pekerjaan tertentu), pemimpin perlu menggunakan gaya instruktif dan memberikan pengarahan yang spesifik dan sejelas-jelasnya. Jika pengikut berada pada posisi R2 (tidak mampu, namun memiliki keinginan), pemimpin harus menggunakan gaya konsultatif dan menunjukkan orientasi yang tinggi pada pekerjaan sebagai kompensasi atas kemampuan pengikut yang kurang dan orientasi yang tinggi pada relasi agar pengikut ingin mengikuti kemauan pemimpin. Jika pengikut berada pada posisi R3 (mampu, namun tidak memiliki keinginan), pemimpin harus menggunakan gaya partisipatif agar memperoleh dukungan pengikutnya. Dan jika pengikut berada pada posisi R4 (mampu dan memiliki keinginan), pemimpin tidak perlu melakukan apa-apa dan sebaiknya menggunakan gaya delegatif.³¹

Berdasarkan pemaparan teori-teori kepemimpinan diatas, maka dalam skripsi ini peneliti akan menggunakan teori kepemimpinan situasi (*Situational Leadership Theory/ SLT*) dari Hersey dan Blanchard. Teori ini diambil untuk mengetahui pemimpin dengan pemahaman dari hubungan

³⁰ Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Manajemen*, Ed. X, (Jakarta: Erlangga, 2010), h, 155.

³¹ *Ibid*, h, 156.

antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pegawai dalam memotivasi pegawai di kantor Kementerian Agama Kabupaten Lampung Utara. Pendelegasian dalam Sutrisno merupakan salah satu dari tugas-tugas penting dari seorang pemimpin.³² Pendelegasian dilakukan karena adanya keterbatasan waktu dan keterbatasan kemampuan tidak mungkin seorang pemimpin dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya. Dalam pendelegasian tanggung jawab dipikul bersama antara pemimpin dan bawahan. Jadi, menurut peneliti pendelegasian itu merupakan suatu yang terjadi disetiap teori maupun gaya kepemimpinan, karena pada dasarnya pelimpahan tugas itu adalah untuk membantu keterbatasan dari seorang pemimpin, tidak mungkin seorang pemimpin bisa menyelesaikan tugas dengan sendirinya. Teori menurut Hersey dan Blanchard termasuk kedalam kepemimpinan yang delegasi karena dalam setiap gaya kepemimpinan S1 , S2, S3, dan S4 mengandung pelimpahan tugas atau wewenang namun yang membedakan adalah cara dan perilaku pemimpin menghadapi pegawai dengan melihat dari kesiapan dan kematangan pegawainya.

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandang. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara dari seorang pemimpin dalam mempengaruhi baik pikiran, perasaan, ataupun

³² Edy Sutrisno, *Ibid*, h, 232.

sikap dan menggerakkan yang dipimpin untuk bekerja secara efektif, guna mencapai tujuan organisasi.³³ Gaya kepemimpinan merupakan suatu kegiatan menggerakkan atau memberi motivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi atau lembaga dengan berbagai cara. Cara itu merupakan cerminan sikap dan pandangan pimpinan terhadap orang yang dijalankan.

Menurut Rivai gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.³⁴

Gaya kepemimpinan merupakan karakteristik seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau organisasi sehingga orang lain mau dan mampu bergerak serta meneladani sikap dan watak pribadinya kearah pencapaian tujuan.³⁵

Berdasarkan pemaparan diatas, peneliti mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah sebagai suatu cara atau tindakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi pegawai untuk bekerja demi mencapai suatu tujuan.

4. Pengertian Gaya Kepemimpinan Delegasi

Gaya kepemimpinan delegasi dalam Thoha ialah pemimpin yang rendah dukungan dan pengarahan, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai

³³ Alvan Alvian, *Menjadi Pemimpin Politik*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2009), h, 202.

³⁴ Mifta Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2005), h., 302.

³⁵ Rosiana Natalia Djunaedi & Lenny Gunawan, “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan”. *Jurnal Manajemen* , Vol. 3 No. 3 (Agustus 2018), h, 403.

definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan.³⁶ Sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjuk mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Delegasi dalam Siswanto adalah pelimpahan atau pemberian otoritas dan tanggung jawab dari pemimpin atau kesatuan organisasi kepada seseorang atau kesatuan organisasi lain untuk melakukan aktivitas tertentu. Hal ini didasarkan bahwa pada esensinya hampir tidak ada seorang manajer yang dapat secara pribadi menyelesaikan secara penuh seluruh tugas organisasi. Dengan demikian, terlihat betapa pentingnya delegasi oleh pemimpin kepada bawahan demi efisiensi fungsi setiap organisasi.³⁷

Istilah pendelegasian dalam Yukl menjelaskan pada umumnya digunakan untuk menjelaskan berbagai bentuk serta tingkatan berbeda mengenai pembagian kekuasaan dengan masing-masing bawahan. Aspek utama pendelegasian termasuk keberagaman dan besarnya tanggung jawab, jumlah kebebasan atau jajaran pilihan yang diperkenalkan dalam memutuskan bagaimana melaksanakan tanggung jawab, kewenangan untuk mengambil tindakan dan melaksanakan keputusan tanpa persetujuan terlebih

³⁶Mifta Thoha, *Ibid*, h, 321.

³⁷ Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), h, 163.

dahulu, frekuensi dan sifat persyaratan pelaporan, serta arus informasi tentang kinerja.³⁸

Menurut peneliti, gaya kepemimpinan delegasi adalah pemimpin melimpahkan tanggung jawab dan wewenang kepada pegawai yang tingkat kematangan tinggi serta membebaskan pegawai tentang bagaimana cara pelaksanaan tugasnya.

5. Indikator Gaya Kepemimpinan Delegasi

Kepemimpinan delegatif merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin untuk bawahannya yang memiliki kemampuan agar bisa menjalankan aktifitasnya yang untuk sementara waktu tak bisa dilakukan oleh pemimpin dengan berbagai macam sebab. Gaya kepemimpinan delegatif ini sangat cocok dilakukan kalau pegawai yang dimiliki mempunyai motivasi dan kemampuan yang tinggi, dengan demikian pemimpin tak terlalu banyak dalam memberikan perintah pada bawahannya.³⁹

Tingkat pendelegasian yang rendah adalah bila seseorang harus menanyakan kepada atasannya tentang apa yang harus dilakukannya bila terjadi masalah atau hal yang luar biasa. Tingkat pendelegasian yang paling besar terjadi apabila seorang bawahan diizinkan untuk menentukan apa yang harus dilakukan, namun harus mendapatkan persetujuan terlebih dahulu.

Potensi keuntungan dari pendelegasian adalah makin besarnya komitmen bawahan untuk menerapkan keputusan secara efektif. Alasan

³⁸ Gary Yukl Alih Bahasa Budi Suprianto, *Ibid*, h, 118.

³⁹ Doni Wisnu Prasetya, Inti Wasiati, Abdul Kholiq Azhari, *Ibid*, h, 198.

utama untuk meningkatnya komitmen adalah identifikasi terhadap kepurusan dan keinginan untuk membuatnya berhasil. Namun, komitmen tidak mungkin meningkat jika seorang bawahan memandang pendelegasian sebagai sebuah taktik manipulasi oleh pemimpin menganggap tugasnya tidak mungkin dilakukan, atau yakin bahwa tanggung jawab yang baru didelegasi itu sebagai kenaikan beban kerja yang tidak adil. Pendelegasian juga merupakan cara untuk memudahkan pengembangan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan tanggung jawab penting dalam posisi yang lebih tinggi. Dengan adanya pendelegasian pemimpin memiliki waktu bebas yang cukup tanpa melakukan beberapa tugas yang penting yang membutuhkan potongan waktu yang lebih besar dan tidak amat penting sama sekali.⁴⁰

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Rahmawati Teori kepemimpinan situasional (*Situational Leadership Theory/ SLT*) merupakan suatu teori kemungkinan yang memfokuskan pada kesiapan dan kedewasaan para pengikutnya. Kesiapan disini merujuk pada kepemimpinan, yakni sejauh mana orang mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu.⁴¹

Teori kepemimpinan situasi menggunakan dimensi kepemimpinan yang sama dengan Fiedler yaitu perilaku dan relasi. Namun, Hersey dan Blanchard melangkah lebih maju dengan mempertimbangkan masing-masing

⁴⁰ Gary Yukl Alih Bahasa Budi Suprianto, *Ibid*, h, 120-121.

⁴¹ Eka Nuraini Rahmawati, *Paradigma Baru Manajemen Sumberdaya Manusia Sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Yogyakarta: Ekonisia, 2004), h,70

sebagai tinggi atau rendah lalu menggabungkannya dengan empat gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut.⁴²

- a. Instruktif (tidak mampu – tidak memiliki keinginan), pemimpin mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada bawahannya apa, dimana, bagaimana, dan kapan untuk melakukan tugas-tugasnya, rendah dukungan serta secara ketat mengawasi.
- b. Konsultatif, (tidak mampu – memiliki keinginan), pemimpin menggunakan komunikasi dua arah, menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan memberi dukungan, mau menerima pendapat dari pegawainya. Pemimpin dalam gaya ini masih harus tetap memberi pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas bawahannya.
- c. Partisipatif, (mampu – tidak memiliki keinginan), pemimpin banyak memberikan dukungan dan saling berbagi dengan pegawai dalam keputusan-keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan suatu tugas dengan kualitas tinggi.
- d. Delegatif, (mampu – memiliki keinginan), pemimpin mempercayakan bagian pekerjaan kepada pegawai, menyediakan sedikit pengarahan secara seksama, melimpahkan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pegawainya.

Jadi, berdasarkan penjelasan di atas maka peneliti menentukan indikator-indikator yang dijadikan sebagai variabel Gaya Kepemimpinan yaitu Instruktif, Konsultatif, Partisipatif, dan Delegatif.

⁴² *Ibid*, h, 71

B. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata lain “*movere*” yang berarti dorongan atau daya penggerak.⁴³ Banyak istilah lain yang digunakan untuk menyebutkan motivasi antara lain kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*want*), dan dorongan (*drive*). Jadi motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tentu guna mencapai tujuan.

Menurut Hasibuan motivasi adalah suatu rangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motivasi mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Adapun Siagian, mengatakan bahwa motivasi adalah keadaan jiwaan yang mendorong, mengaktifkan, atau menggerakkan dan motivasi itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap, dan tindak tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi. Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itulah, terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang lain yang menghadapi situasi yang sama. Bahkan, seseorang akan menunjukkan

⁴³ Malayu Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2000), h. 92.

dorongan tertentu dalam menghadapi situasi yang berbeda dan dalam waktu yang berlainan pula.⁴⁴

Motivasi pada dasarnya merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Dengan kata lain motivasi merupakan dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Dengan dorongan dimaksudkan adanya desakan yang alami untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidup dan merupakan kecenderungan untuk mempertahankan hidup.

Motivasi kerja dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kegairahan bersama. Masing-masing pihak bekerja menurut aturan atau ukuran yang ditetapkan dengan saling menghormati, saling membutuhkan, saling mengerti, saling menghargai hak dan kewajiban masing-masing dalam keseluruhan proses kerja operasional. Berdasarkan kedua aspek itu, motivasi pasif yang dikemukakan di atas, motivasi kerja tampak sebagai kebutuhan pokok, dan yang kedua motivasi kerja sebagai intensif yang diharapkan memenuhi kebutuhan pokok yang diinginkan.⁴⁵

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan gairah kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut penliti motivasi adalah suatu energi atau dorongan melakukan sesuatu untuk mencapai keinginan yaitu berupa memenuhi

10. ⁴⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenamedia Group, 2009), h,
⁴⁵ B. Siswanto, *Ibid*, 119-120.

kebutuhan-kebutuhan pokok hidup yang merupakan cenderung demi mempertahankan hidup.

2. Model Motivasi

Menurut Gibson teori motivasi terdapat 2 kelompok, yaitu sebagai berikut:

a. Teori Isi (*Content Theories*)

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya.⁴⁶ Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat kerja seseorang. Kebutuhan dan pendorong itu adalah keinginan memenuhi kepuasan material maupun nonmaterial yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya.

Jika kebutuhan dan kepuasannya semakin terpenuhi, semangat bekerja pun akan semakin baik pula. Jadi, pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja. Tinggi atau

⁴⁶ B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), h, 128.

rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan yang ingin dicapai seseorang mencerminkan semangat bekerja orang tersebut.⁴⁷

Pendukung teori ini cukup banyak, seperti Abraham Maslow, David McClelland, Frederick Herzberg, dll.

b. Teori Proses (*Process Theory*)

Teori proses ini berlawanan dengan teori kebutuhan. teori proses memusatkan perhatiannya pada bagaimana motivasi terjadi. Teori proses mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana perilaku dikuatkan, diarahkan, didukung dan dihentikan. Bila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang telah diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, akan diperoleh hasil yang baik untuk hari esok. Jadi, hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang, hasil hari ini merupakan hasil dari hari kemarin.⁴⁸

Karena “ego” manusia yang selalu menginginkan hasil yang baik-baik saja, daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang terkandung dari harapan yang akan diperolehnya pada masa depan. Inilah sebabnya teori ini disebut teori harapan. Jika harapan itu dapat menjadi kenyataan, seseorang akan cenderung meningkatkan semasa kerjanya. Sebaliknya, bila harapan itu tidak tercapai ia akan menjadi malas.

⁴⁷ Edy Sutrisno, *Ibid.*, h, 122.

⁴⁸ *Ibid*, h, 140

Berikut ringkasan pemahaman teori motivasi disajikan pada Tabel

2.1⁴⁹

Tabel 2.1
Inti Teori Motivasi

Dasar Teoritis	Penjelasan Teoritis	Penemu Teori	Penerapan Pemimpin
Isi	Faktor-faktor dalam diri orang yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. Faktor-faktor ini hanya	Maslow – lima tingkatan hierarki kebutuhan.	Pemimpin harus hati-hati tentang perbedaan kebutuhan, keinginan, dan tujuan karena terdapat keunikan pada masing-masing individu.
		Aldefer – tiga tingkat hierarki (ERG)	
		Herzberg – dua faktor utama disebut iklim baik motivasi	
		MC Clelland – tiga kebutuhan yang diperoleh dari kebudayaan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan.	
Proses	Menguraikan, menjelaskan, dan menganalisis bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan.	Vroom – teori harapan dari pemilihan	Pemimpin harus memahami proses motivasi dan bagaimana individu membuat pilihan yang berdasarkan pilihan penghargaan dan pencapaian.
		Skinner – teori penguatan berkenaan dengan pengetahuan yang terjadi, segala konsekuensi perilaku	
		Adams – teori persamaan berdasarkan perbandingan yang dibuat individu.	
		Locke – teori kerangka tujuan bahwa tujuan yang disengaja	

⁴⁹ Pandji Anoraga, Ibid, h, 164.

		atau dengan maksud adalah maksud determinan perilaku.	
--	--	---	--

Berdasarkan pemaparan diatas,dalam skripsi ini peneliti akan menggunakan dasar teori isi kebutuhan prestasi oleh David McClelland. Dalam teori ini menjelaskan bahwa ketika munculnya suatu kebutuhan yang kuat didalam diri seseorang, kebutuhan tersebut memotivasi dirinya untuk mennggunakan perilaku yang dapat mendatangkan kepuasan. Sebagai contoh, pegawai memiliki kebutuhan akan pencapaian yang tinggi mendorong pegawai menetapkan tujuan yang menantang, untuk bekerja keras demi mencapai tujuan tersebut, dan menggunakan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk mencapainya.

3. Indikator Motivasi Berprestasi

David McClelland dalam Robbins mengatakan bahwa terdapat tiga kebutuhan yang diperoleh (bukan bawaan) yang merupakam motivator utama dalam pekerjaan. Setiap manusia mempunyai kebutuhan faktor yang munculnya untuk meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi.⁵⁰. Dalam teori kebutuhan David McClelland disebut dengan teori motivasi prestasi. Terdapat tiga kebutuhan yang dikemukakan, yaitu sebagai berikut⁵¹:

⁵⁰ Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Ibid*, h, 113.

⁵¹ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajesmen Pegawai Negeri Sipil*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2009), h, 236-237.

a. Kebutuhan akan prestasi (*Need for achievement*)

Kebutuhan untuk berprestasi merupakan dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Kebutuhan untuk prestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi tinggi.

Menurut Yukl, seseorang yang memiliki kebutuhan akan keberhasilan akan memperoleh kepuasan dari pengalamannya menyelesaikan tugas yang sukar, memperoleh standar keunggulan, atau mengembangkan cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu. Orang demikian lebih menyukai tugas yang keberhasilannya tergantung pada usaha serta kemampuan mereka sendiri daripada atas dasar faktor kebetulan yang berada di luar kendali mereka, atau pada usaha kelompok. Mereka lebih menyukai suatu pekerjaan yang didalamnya mereka dapat melakukan inisiatif individual untuk memecahkan masalah. Mereka menginginkan umpan balik yang sering dan konkret atas kinerja mereka.⁵²

b. Kebutuhan akan afiliasi (*Need of affiliation*)

Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan kerjasama dengan orang lain.

Orang yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi khususnya memperhatikan masalah disukai dan diterimanya mereka dan amat peka

⁵² Gary Yukl Alih Bahasa Budi Suprianto, *Ibid*, h,216.

akan isyarat yang memberi petunjuk tentang penolakan atau sikap bermusuhan orang lain. Jenis orang ini mencari interaksi sosial dengan kawannya, dan senang bekerja dengan orang lain sebagai bagian dari sebuah tim selama kawan sekerjanya bersahabat dan bekerja sama. Sebaliknya, orang yang memiliki kebutuhan untuk afiliasi yang rendah cenderung akan menjadi seorang penyendiri, menghindari kegiatan sosial dan merasa tidak nyaman bila diminta untuk mengunjungi pesta atau resepsi.

c. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need of power*)

Kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain. Lebih lanjut dijelaskan pada kehidupan sehari-hari.

Orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan kekuasaan menemukan kepuasan besar dalam melaksanakan pengaruh atas sikap, emosi, dan perilaku orang lain. Jenis orang seperti ini akan senang bila menang dalam suatu argumentasi, mengalahkan seorang lawan, menghilangkan saingan atau musuh, dan mengatur kegiatan sebuah kelompok. Mereka biasanya mencari posisi kewenangan (misalnya seorang pemimpin, pejabat publik, pengacara) yang didalamnya mereka dapat menjalankan pengaruh dan mengatur kegiatan orang lain. Sebaliknya, orang yang mempunyai kebutuhan yang lemah akan kekuasaan tidak besar kemungkinannya akan tegas, dan mereka bisa

secara jujur percaya bahwa tidaklah pantas untuk memberitahukan kepada orang lain mengenai apa yang harus mereka lakukan.

Pada kehidupan sehari-hari, ketiga kebutuhan tersebut akan selalu muncul pada tingkah laku individu, hanya kekuatannya tidak sama antara kebutuhan-kebutuhan itu pada diri seseorang. Munculnya ketiga kebutuhan tersebut sangat dipengaruhi oleh situasi yang sangat spesifik. Apabila orang kebutuhannya akan mendesak maka orang tersebut akan termotivasi untuk memenuhinya. Jika kebutuhan kekuasaan makin tinggi maka orang akan berusaha untuk bersikap senang memberi perhatian untuk memengaruhi orang dan mengendalikan orang lain, mencari posisi pimpinan, dan berusaha tampil berbicara dimuka umum.⁵³ Apabila tingkah laku individu tersebut didorong oleh ketiga kebutuhan, tingkah lakunya akan menampilkan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Tingkah laku yang didorong oleh kebutuhan berprestasi akan nampak sebagai berikut:
 - 1) Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif.
 - 2) Mencari *feed back* (umpan balik) tentang perbuatannya.
 - 3) Memilih resiko yang sedang didalam perbuatannya, dengan begitu masih ada peluang untuk berprestasi yang lebih tinggi.
 - 4) Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya.
- b. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan pertalian antar pribadi akan tampak sebagai berikut:

⁵³ Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h, 162.

- 1) Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada tugas-tugas yang ada pada pekerjaan.
 - 2) Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dalam suasana lebih kooperatif.
 - 3) Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain.
 - 4) Lebih suka dengan orang lain daripada sendirian.
- c. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berkuasa akan tampak sebagai berikut:
- 1) Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta.
 - 2) Sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi tempat berada.
 - 3) Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise.
 - 4) Sangat peka terhadap struktur pengaruh antarpribadi dari kelompok atau organisasi.

Tema utama dari teori McClelland adalah bahwa kebutuhan ini dipelajari melalui penyesuaian dengan lingkungan seseorang. Karena kebutuhan dipelajari, perilaku yang mendapatkan penghargaan cenderung lebih sering muncul. Pemimpin yang dihargai atas perilaku pencapaiannya belajar mengambil resiko yang moderat dan belajar mencapai tujuan. Secara serupa, suatu kebutuhan afiliasi atau kekuasaan yang tinggi dapat ditelusuri melalui sejarah penerimaan penghargaan atas perilaku sosial, dominan, atau inspirasional. Sebagai akibat proses pemebelajaran, individu

mengembangkan konfigurasi yang unik dari kebutuhan yang mempengaruhi perilaku dan kinerja.⁵⁴

Berdasarkan penjelasan di atas maka indikator yang akan dijadikan variabel motivasi berprestasi pada penelitian ini yaitu Prestasi (*achievement*), Hubungan (*affiliation*), dan kekuasaan (*power*).

C. Tinjauan Pustaka

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai salah satu bahan acuan dan pendukung untuk melakukan penelitian. Pada bagian ini penulis akan menguraikan penelitian terdahulu yang relevan dan berhubungan dengan penelitian ini yaitu sebagai berikut.

Pada tahun 2017, Rohma Nurlia, NPM 1341030003, dengan judul skripsi “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Al- Ijarah Indonesia Finance Lampung”. Penelitian ini berisikan tentang ada atau tidaknya pengaruh dari gaya kepemimpinan PT. Al-Ijarah Indonesia Finance Lampung terhadap kinerja karyawan nya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan signifikansi sebesar $\alpha = 0,05$ dengan hasil uji $t = 5,055$ dan signifikansinya $< 0,05$ ($0,000 < 0,05$), artinya hipotesis dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima artinya gaya kepemimpinan secara positif berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Al-Ijarah Indonesia Finance Lampung.

Pada tahun 2018, Muthmainah, NPM 1641030096, dengan judul skripsi “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepribadian Mahasiswa Ma’had Al-

⁵⁴ John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2006), h,155.

Jami'ah UIN Raden Intan Lampung". Penelitian ini berisikan ada atau tidaknya pengaruh budaya organisasi yang telah diterapkan di Ma'had Al-Jami'ah UIN Raden Intan Lampung terhadap kepribadian dengan kepribadian mahasiswa nya. Hasil analisis dengan menggunakan program SPSS 24.00 versi for windows bahwa hasil koefisien sebesar 0,550. Hal ini berarti menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang cukup berarti dan menuju kearah yang positif terhadap kepribadian mahasiswa. Jika semakin kuat budaya organisasi maka semakin baik pula kepribadian yang dimiliki mahasiswa tersebut, dan sebaliknya.

Pada tahun 2017, Agung Prasetyo, NPM 1341030019, dengan judul skripsi "Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya Pada Kinerja Karyawan BPRS Mitra Agro Usaha Bandar Lampung". Penelitian ini berisikan tentang gaya kepemimpinan apa yang telah diterapkan oleh pimpinan BPRS Mitra Agro Usaha Bandar Lampung dalam mempengaruhi karyawannya agar dapat mencapai kinerja yang maksimal. Hasil dari penelitian ini adalah gaya pemimpin yang diterapkan oleh BPRS Mitra Agro Usaha Bandar Lampung yaitu multi gaya berupa gaya demokratis, gaya karismatik, gaya paternalistik, gaya transformasional, gaya transaksional, dan gaya situasional. Dapat disimpulkan bahwa antara gaya kepemimpinan yang diterapkan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan melihat item pertanyaan yang mendapatkan respon positif dari karyawan sebesar 100% yang artinya karyawan menyatakan setuju.

D. Kerangka Konseptual

Keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja bahwasanya gaya kepemimpinan mengandung arti kemampuan memotivasi kompetensi bawahan antara lain tercermin dari motivasi kerjanya. Bawahan bekerja disebabkan oleh dua kemungkinan, yaitu benar-benar terpenggil untuk berbuat atau karena diharuskan untuk melakukan tugas-tugas itu. Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi manusia dalam bekerja, antara lain bahwa manusia mempunyai seperangkat kebutuhan, mulai kebutuhan paling dasar sampai ke kebutuhan yang paling tinggi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang dalam sikap kepemimpinan, karena pada dasarnya bawahan dalam bekerja termotivasi dari seperangkat kebutuhan sebagai kekuatan untuk menghasilkan dorongan atau semangat kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berarti kemampuan memberi motivasi bekerja pada bawahan. Motivasi bekerja seseorang tidak terlepas dari peran serta kemampuan seseorang pemimpin sebagai motivator dalam menentukan sikap kepemimpinan yang sesuai, faktor-faktor pembentuk motivasi tersebut dapat dikatakan sangat berkaitan erat dengan sikap kepemimpinan yang merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat seseorang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain secara efektif.⁵⁵ Dengan memberikan gaya kepemimpinan yang patut diteladani sebagai motivasi untuk menimbulkan semangat kerja yang merupakan tuntutan dari

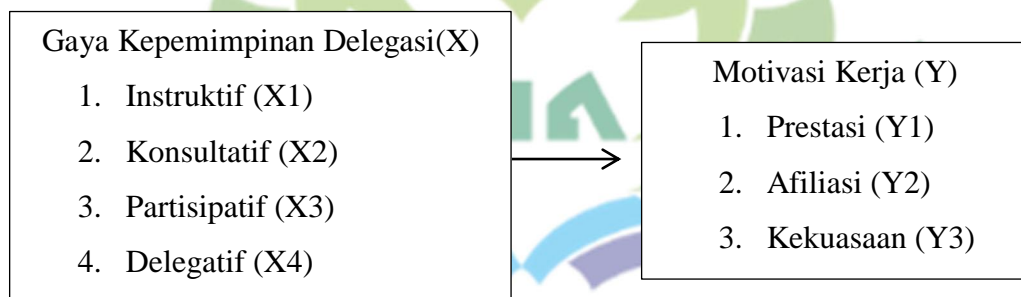
⁵⁵ Ernie Tisnawati & Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana, 2005), h, 255.

seperangkat kebutuhan dimulai dari kebutuhan dasar yaitu kebutuhan biologis sampai kepada kebutuhan yang paling tinggi yaitu kebutuhan mengaktualisasi diri.

Berdasarkan uraian mengenai gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, maka perlu suatu kerangka pemikiran atau konseptual untuk memecahkan masalah. Adapun hubungan antara variabel-variabel peneliti antara variable bebas dan terikat, yaitu pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja.

Kerangka konseptual ini untuk lebih lebih jelasnya dapat dilihat hubungan antara variabel melalui gambar (skema) berikut ini:

Gambar 2.2
Kerangka Konseptual



E. Hipotesis

Hipotesis adalah penjelasan sementara tentang suatu tingkah laku, gejala-gejala atau kejadian-kejadian tertentu yang telah terjadi atau yang tidak akan terjadi. Hipotesis adalah harapan yang dinyatakan oleh peneliti mengenai hubungan anatar variabel-variabel didalam masalah penelitian. Jadi, suatu

hipotesis adalah pernyataan masalah yang spesifik. Hipotesis adalah pernyataan yang dapat diuji mengenai hubungan potensial antara dua atau lebih variabel.⁵⁶

Uji hipotesis dimaksud untuk memperoleh kesimpulan diterima atau ditolaknya hipotesis sebuah penelitian . Dalam penelitian ini uji hipotesis menggunakan uji t, dengan kriteria pengujian jika $t\text{-tabel} < t\text{-hitung}$ maka H_0 diterima, dan jika $t\text{-tabel} > t\text{-hitung}$ maka H_0 ditolak.

Berikut hipotesis yang peneliti susun:

H_a : Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lampung Utara.

H_0 : Tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lampung Utara.



⁵⁶ Elvinaro Ardianto, *Metodologi Penelitian Untuk Public Relations Kuantitatif dan Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), h. 21.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Ambar Teguh Sulistiyani. 2008. *Kepemimpinan Profesional Pendekatan Leadership Games*. Yogyakarta: Gava Media.
- Anwar Sanusi. 2016. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Aunur Rohim Fakhri dan Iip Wijayanto. 2001. *Kepemimpinan Islam*. Yogyakarta: UII Press.
- B. Siswanto. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Edy Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenamedia Group
- Eka Nuraini Rahmawati. 2004. *Paradigma Baru Manajemen Sumberdaya Manusia Sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Ernie Tisnawati & Kurniawan Saefullah. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Ervinaro Ardianto. 2016. *Metode Penelitian Untuk Public Relations Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gary Yukl Alih Bahasa Budi Suprianto. 2015. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Ibnu Katsir. 1999. *Ringkasan Tafsir Ibnu Katsir*, (terj), M. Nasib Ar-RIFA'I. Jakarta: Gema Insani.
- John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Malayu S.P. Hasibuan. 1996. *Organisasi Dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- , 2000. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Masri Singarimbun & Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3SS.

- Mifta Thoha. 2005. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- , 2012. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Cet. 22. Jakarta: Grafindo Persada.
- , 2015. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Moekijat. 1990. *Kamus Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- Moh. Prabudian Tika. 2006. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pandji Anoraga. 2009. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Rosady Ruslan. 2017. *Metode Penelitian; Public Relations & Komunikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sedarmayanti, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Siswanto. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sudaryono. 2014. *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Lentera Ilmu Cendikia.
- Suharsimi Arikunto. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- , 2008. *Statistika Untuk Penelitian*. Jakarta: Alfabeta.
- Stephen P. Robbins & Mary Coulter. 2010. *Manajemen*, Ed. X. Jakarta: Erlangga, 2010.
- Tim Prima Pena. 1990. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Gitamedia Press.
- Triantoro Safaria. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Usman Effendi. 2014. *Asas Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.

Veithzal Rivai , Deddy Mulyadi. 2011. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

Yayasan Penyelenggara Penterjemah/Tafsir. 1971. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Jakarta: Kompleks Percetakan Al-Qur'an Al Karim Raja Fahd.

Wursanto. 2002. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.

Jurnal

Arifin Djakasaputra, Christina Catur Widiyati, dan Septy W., Pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegatif, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Mandiri KCP Jakarta Kota, *Jurnal Ekonomi*, Vol. XXII No. 1, Maret 2017.

Doni Wisnu Prasetya, Inti Wasiati, Abdul Kholiq Azhari. Pengaruh Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember. *International Journal of Social Science and Business*. Vol. 1 No. 3, 2017.

Rosiana Natalia Djunaedi & Lenny Gunawan, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Manajemen* , Vol. 3 No. 3, Agustus 2018.

